
管理者的非物质[低成本]激励

——德鲁克管理系列之 2

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【课程背景】

激励历来是管理者最为头疼的问题，而这其中的认知转换也是最难的。如果管理者认为金钱就是最重要的激励手段，那么很快他就会遇到“无钱可用”的境遇。如何帮助管理者转换认知，将激励从物质转向非物质，承担起作为管理者的责任，是本课程要解决的问题。

本课程围绕德鲁克先生关于激励的真知灼见展开，一步一步从认知转换，到方法掌握，再到行为训练，帮助管理者掌握其中的奥妙。

【培训目标】

- 掌握激励的核心要旨
- 深刻理解非物质激励的内涵和意义
- 学会通过调整自己的方法达到激励的目标
- 掌握激励的四大关键技能
- 当场运用所学的知识技能突破现实的挑战
- 凝聚共识，激发立即改变的意愿

【培训方式】

-
- 影片教学、案例讨论、情境互动、讲授、知识掌握练习

【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（Interactive Development Model），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

【课程安排】

- 课程时长：2天
- 参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室/排排坐模式）
- 授课对象：各部门经理/总监/副总/总经理

课程大纲

DAY 1

模块一、开篇 – 课程介绍

- ✦ 课程目标：不是来听传统激励和领导力知识的；
是来经历激励和领导力训练，是当场提升能力的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二、德鲁克眼中的管理者（1小时）

- ✦ 管理者角色的误区
 - 德鲁克的石匠寓言
 - 案例研讨：小黄把事情搞黄怪谁
- ✦ 什么是管理者的责任
 - 管理者的3个层次
 - 贡献->责任->成果
- ✦ 管理者的关键工作分析
 - 管理者5大时空重点任务
 - 提升管理者自我价值的工作安排

模块三、何谓非物质激励 (1.5 小时)

- ✚ 激励的内核
 - 激励成败的要素
 - 从物质激励到绩效帮助
 - 关于员工的底层假设
- ✚ 来自德鲁克的教导
 - 知识工作者的工作特点与激励
 - 把员工作为志愿者管理
 - 确立目标、消除障碍
- ✚ 如何发挥内在激励
 - 打破负向思维方式
 - 正确分析员工的工作动机
 - 发挥管理者的责任

模块四、激励措施 1：目标管理 (2 小时)

- ✚ 目标管理 1.0
 - 先有工作还是先有目标
 - 目标的 SMART 原则
 - 案例讨论：对工作表现出懈怠的老员工
 - 从目标到计划
 - 现场检验：无人战鹰计划

-
- ✦ 目标管理 2.0
 - 德鲁克：达成共识性目标（自我控制）
 - 双向沟通并确认目标
 - 工具：升级后的 KPI 表格
 - 案例讨论：面对不听话的团队长
 - ✦ 工作检查的 4 项技巧
 - 工具视频学习：绩效反馈
 - 模拟演练：上个季度的工作不达标
 - 确保计划顺利推动的改善反馈要点

模块五、激励措施 2：排除障碍（1 小时）

- ✦ 能力障碍
 - 辅导下属的关键时机与关键点
 - 工具视频学习：看来你遇到困难了
 - 情境演练：检验你做师父的能力
 - 师父 vs. 师傅

DAY 2

模块五、激励措施 2：排除障碍（续 1.5 小时）

- ✦ 意愿障碍
 - 破除四大恐惧

- 教练的思路：指南针->镜子->催化剂

- 案例研究：要离职的小姚

- 在激励中甄别领导力高低

- ✚ 管理者创造的氛围障碍

- 评测：下属工作中的障碍哪些是领导者造成的

- 建设性引导：这些障碍应如何破除

模块六、激励措施 3：用人所长 (1.5 小时)

- ✚ 识别长处

- 发现长处的三个方向

- 与绩效相关的是所长

- 取人所长，补己所短

- ✚ 用人所长

- 案例研究：举棋不定的选择

- 卓有成效的 4 大用人原则

模块七、激励措施 4：精神鼓励 (1.5 小时)

- ✚ 员工期望与管理层的落差

- 正强化与贴标签

- ✚ 称赞与批评

- 看人所长 Vs. 看人所短

- 称赞鼓励的 3 层结构

-
- 表达赞赏四部曲（行为-影响-品质-感谢）演练
 - 肯定式批评的流程方法

模块八、关键问题探讨与突破（1小时）

- ✚ 我们遇到的关键问题挑战是什么
- ✚ 我们的心态是什么，需要做哪些转换
- ✚ 我们的方法是什么
- ✚ 我们的行动计划

模块九、总结与提升

- ✚ 课程总结
- ✚ 要带走的精华
- ✚ 行动的意愿提升